

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЗАОЧНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Кафедра экономики предприятий и менеджмента

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ
ПРОИЗВОДСТВОМ**

Межвузовский сборник

ВЫПУСК 14

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2004

ловиях особенно важным становится обеспечение управляемости фирмы. Иными словами, в центре внимания оказываются вопросы, связанные с перераспределением властных полномочий, обязанностей и ответственности. Это позволяет не только разгрузить высшее руководство компаний, но и повысить эффективность всей организации, поскольку в этом случае решение многочисленных задач концентрируется непосредственно по месту их возникновения. Таким образом, за счет децентрализации управления обеспечивается оптимальный баланс власти и полномочий на всех уровнях организации.

Однако никакие цели и задачи не осуществимы, пока организация не сможет сформировать необходимые условия для реализации эффективного управления. В первую очередь, необходимо создать эффективный механизм менеджмента, ориентирующийся на тип организации будущего. Подобный механизм основывается не только на современном типе управленческого мышления, но и на максимально рациональном использовании источников менеджерского влияния.

Успешная реализация таких источников непосредственно связана с развитием творческого начала работников. Решение именно этой задачи позволяет создать эффективную организацию, ставящую перед собой долгосрочные цели и задачи. Именно в такой организации раскрывается потенциал людей, реализуются их способности. Только таким образом каждый работник в состоянии ощутить себя частью фирмы, а способности и профессионализм целиком посвятив своей организации. Реализация творческих начал в какой-то мере означает достижение определенной степени управленческой свободы, основанной на делегировании полномочий и децентрализации управления. Из мирового опыта управления известно, что гибкие структуры содействуют проявлению творческой деятельности, а механические (бюрократические) – наоборот, ведут к потере инициативы и снижению эффективности. Кроме того, развитие творчества создает благоприятные условия для обогащения самого трудового процесса, способствует рационализации и производительности работников. Возникают мощные мотивы и стимулы для наиболее эффективной реализации каждого работника.

Касаясь данной проблемы, следует отметить, что теория мотивации, получившая широкое развитие в американском менеджменте, основывается на утверждении, что между результатами труда и удовлетворенностью работников существует четкая зависимость. Иными словами, мотивация тесно сопряжена с системой вознаграждений и стимулирования персонала. Ее успешная реализация делает децентрализованные структуры намного эффективнее централизованных и позволяет создать качественно иной механизм функционирования. Это означает, что эффективная организация, в значительной мере, определяется уровнем самостоятельности в реализации способов управления. В таком случае хозяйственная самостоятельность отдельных уровней и звеньев управления, по существу, отражает возможность свободного принятия и реализации решений, направленных на обеспечение организационной политики. Иными словами, хо-

зяйственная самостоятельность – это повышение значимости и роли управленческих решений низовых звеньев, рациональное перераспределение властных полномочий и реальное направление экономического роста. Помимо этого, хозяйственная самостоятельность позволяет намного эффективнее обеспечивать конкурентные преимущества организации за счет мобилизации структур управления и использования оптимальных способов организации бизнеса в условиях конкуренции.

В этих условиях взаимосвязь и взаимообусловленность эффективности, конкурентоспособности и управляемости становятся определяющими факторами дальнейшего развития отечественного предпринимательства. При этом ясно, что без создания действенного механизма заинтересованности работников в результатах своего труда, любые преобразования обречены на провал. Мощные экономические стимулы – вот что является основой всяких преобразований и только в этом случае любая реорганизация обретает законченный экономический смысл.

УДК 621.31

Величко Е. А.
Института управления и экономики

РОСТ ЭФФЕКТИВНОСТИ – СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АДАПТАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Сложнейшие процессы реорганизации экономики органично связаны с вопросами эффективности проводимых преобразований, что, в свою очередь, определяется тем, что реализация любой преобразующей стратегии имеет свою конечную цель – улучшение основных качественных свойств и характеристик реорганизуемого объекта. Возможность оценки преобразований выдвигает на первый план использование различных качественных и количественных методов измерения эффективности функционирования, хотя как в теоретическом, так и в практическом смысле отсутствует единое мнение о сущности последней. Как правило, категория экономической эффективности в отечественной науке рассматривалась или как мера результативности использования производительных сил, или как отношений полезного эффекта к издержкам, или как результат взаимодействия производственных отношений с производительными силами в процессе производства материальных благ. При этом в качестве методологического ориентира первоначально выступало экономическое содержание категории эффективности и в принципе не рассматривалась её социальная направленность. И только начиная с середины 70-х годов 20 века, теория эффективности в отечественной науке пошла по пути разделения производственного эффекта на экономическую и социальную составляющие. Как отдельные объекты исследования рассматривались эффекты, вызываемые за счёт совершенствования орудий и предметов труда, рабочей силы. Изучались различные особен-

ности эффектов в работе предприятий, объединений, отраслей и целых хозяйственных комплексов. Предпринимались попытки определения эффективности функционирования материально-технической базы производства в целом. Наконец, развернулась широкая дискуссия о сущности экономической эффективности, её критериях, системах показателей, методологии исследований. Дискуссии, в основном, велись по двум направлениям:

- 1) определение самого понятия экономической эффективности, его места в системе категорий политической экономии, связи эффективности с экономическими законами, а также изучение специфики её направления в различных общественно-экономических формациях;
- 2) обоснование методов измерения величины и способов изучения динамики экономической эффективности.

Результатом явилось рассмотрение свыше ста показателей оценки экономической эффективности, в том или ином виде отражающих критерий отношения результата к затратам. При этом большинство исследователей соглашались с тем, что в качестве результата хозяйственной деятельности необходимо принимать национальный доход на макроуровне, чистую продукцию – на уровне отрасли и прибыль – на уровне предприятий и объединений. Также не вызывало сомнения, что понятие экономической эффективности должно определять степень использования ресурсов или затрат в общественном производстве. Однако именно по данному вопросу в конечном итоге возникали разногласия: под затратами одни подразумевали величину расходуемых ресурсов, другие – величину привлекаемых ресурсов, а третьи – величину расходуемых и привлекаемых ресурсов. В дальнейшем эти три точки зрения превратились в отдельные подходы – затратный, ресурсный и ресурсно-затратный.

Однако, несмотря на различные точки зрения, большинство исследователей в качестве результата общественного производства предпочитают национальный доход, являющийся «чистым» результатом общественного производства, в отличие, например, от совокупного общественного продукта, включающего величину годовой амортизации и стоимость потребления материальных запасов, перешедших из прошлых лет, что в какой-то степени может влиять на динамику показателя. Попытки предложить обобщающий показатель эффективности общественного производства, основанные на соизмерении результатов производства с затратами неизбежно приводили к выводу, что эффективность зависит от нормы прибавочного продукта, его распределения на потребляемую и потребляемую часть и от структуры издержек – отношения материальных издержек к заработной плате. По этому поводу существовали вполне резонные возражения:

- 1) отношение прибавочного и необходимого продукта отражают не только движение эффективности, но и зависти от распределения национального дохода, которое может меняться и без изменения эффективности;
- 2) распределение прибавочного продукта в целом также не отражает уровень эффективности, поскольку, например, изменение эффективности не

обязательно сопровождается изменением нормы накопления прибавочного продукта;

- 3) отношение материальных издержек к заработной плате характеризует только структуру затрат, но не уровень эффективности общественного производства.

В рамках затратного подхода к измерению эффективности существовали различные модификации, призванные сгладить имеющиеся недостатки. Широкое развитие получил метод измерения эффективности на основе показателя производительности общественного труда на макроуровне и производительности труда на уровне предприятий и объединений⁴. При этом сложилась явная условность подмены затрат на показатель производительности труда, тем более, что нараставшие объёмы инвестиций в отечественную экономику конца 70-х годов происходили на фоне неуклонно снижающихся темпов изменения производительности труда. Возникла ситуация, когда общество больше отрывало от личного потребления, чем получало взамен. Во многом, этот фактор сказался в дальнейшем и явился одной из причин кризиса советской экономики в начале 90-х годов прошлого столетия.

Ресурсный подход к измерению эффективности, предлагаемый в качестве альтернативного затратному, основывался на сопоставлении результата производственно-хозяйственной деятельности с объёмами применяемых ресурсов. В качестве таковых выступали рабочая сила, производственные фонды (основные и оборотные), природные ресурсы и накопленный фонд информации. При определении эффективности ставилась, например, задача установить сколько условных работников высвобождает каждая единица фондов. Затем анализировалась связь между производительностью труда и фондом возмещения, после чего устанавливалось математическое соотношение потенциалов имеющихся ресурсов⁵. В ряде работ предлагалось исчислять «ресурсный» показатель эффективности производства как суммы основных производственных фондов, оборотных средств и фонда заработной платы, неправомерно складывая при этом текущие и единовременные затраты (заработная плата и стоимость основных производственных фондов)⁶. Наконец, в рамках целой концепции рассматривалась фондоотдача как целостный измеритель эффективности. В рамках этой концепции под эффективностью иногда понималось отношение стоимости продукции к стоимости основных и оборотных фондов⁷. В других случаях – как отношение национального дохода к среднегодовой балансовой стоимости производственных фондов⁸. При этом не учитывалось, что, к примеру, экономия фондов может сопровождаться неправильным расходованием рабочей силы или

⁴ Куниевский М.С. Показатели производственно-экономической эффективности. Эффективность общественного производства: экономико-математический анализ. Минск: Наука и техника, 1979. С.142-160

⁵ Константинова Л.М., Соколинский З.В. Экономическая эффективность общественного производства: анализ статистических показателей. М.: Статистика, 1974

⁶ Вавилов А. Эффективность производства: современные проблемы. М.: Знание, 1974

⁷ Камаев В.Д. Экономические проблемы НТР при социализме. М.: Знание, 1976. С.16

⁸ Борисов Е.Ф., Тихонов И.А. Закономерности роста эффективности производства в СССР. М.: Мысль, 1968. С.28

же, применительно к сфере капиталовложений, вела к выбору наиболее дешёвых вариантов строительства, неизбежно вызывая замедление роста производительности труда. Кроме того, известно множество примеров из практики, когда падение фондоотдачи никоим образом не свидетельствовало о снижении эффективности при одновременном возрастании производительности труда.

Впрочем, ресурсный, как и затратный подход к измерению эффективности производства имеют один существенный недостаток: оценку производственного процесса в одностороннем порядке – на основе применяемых, а не использованных ресурсов при производстве конечной продукции. В связи с этим возникла необходимость в разработке нового подхода к измерению эффективности производства путём приведения в сопоставимый вид единовременных и текущих затрат.

Целиком и полностью можно согласиться с мнением американского экономиста П. Хейне, который считает, что эффективность – это достоинство, наиболее последовательно превозносимое экономистами. Это не должно удивлять, поскольку эффективность и экономичность – почти синонимы. Оба термина характеризуют «результативность» использования средств для достижения целей. Получать как можно больше из доступных нам ограниченных ресурсов – вот, что мы имеем ввиду под эффективностью и экономичностью⁹. Многообразие и сложность проблемы эффективности в экономике, вопросы методического и методологического обеспечения её изучения, исследования возможностей увеличения эффективности функционирования предприятий, отраслей и национальной экономики в целом в настоящее время является основной задачей дальнейшего развития страны. По мнению А. Бачурина, одной из предпосылок становления отечественного рынка и усиления стимулирования роста производства товаров и услуг является переход к преимущественно экономическим методам управления. Это связано с тем, что совершенствование предпринимательской деятельности базируется на самостоятельности предприятий в использовании основного и оборотного капитала и выпускаемой продукции¹⁰. Более того, хозяйственная самостоятельность является одним из важнейших условий роста эффективности фирмы, действующей в конкурентной рыночной среде. Как отмечается в работах А.А. Румянцева, главным направлением реформ должно стать развитие эффективного предпринимательства на основе всех форм собственности. Важнейшая задача органов государственной власти – дать все права, создать самые благоприятные условия для граждан, их объединений, всех физических и юридических лиц свободно заниматься эффективным предпринимательством¹¹. Таким образом, рост эффективности – важнейшая народнохозяйственная задача в современных условиях, требующая соответствующего научно-методологического обеспечения. И хотя, в настоящий момент, во многом, перспективные исследования в области народнохозяйственной эффек-

⁹ Хейне П. Экономический образ мышления. М.: Новости, 1991. С. 91

¹⁰ Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления // Экономист. № 4. 2002. С. 28

¹¹ Теория и практика экономических реформ: международный опыт, исследования, разработки/под ред. А.Е. Когута. Спб.: Наука, 1994. С. 56

тивности практически свёрнуты и заменены «маркетинговым» подходом, постановка подобных задач перед отечественной наукой неизбежна. При этом следует учитывать, что осуществление процессов реорганизации и структурной перестройки, в чём собственно и видятся истинные реформы, должно нацеливаться на формирование эффективных субъектов рыночной экономики, вполне самостоятельных в организации собственной деятельности и управлении. Безусловно, в этом отношении окажется бесценным огромный опыт, накопленный отечественной наукой и практикой в деле развития теории эффективности. Развитие этого опыта в русле современных концепций рынка, теории организации и управления позволяет выработать комплексную стратегию преобразований российской экономики.

УДК 658.013

Балуков В.Б.
АО «Апатит»

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ НА КОМБИНАТЕ АО «АПАТИТ»

За всю свою долгую историю "Апатит" пережил подъемы и спады, кризисные ситуации и времена стабильности. Одним из наиболее сложных периодов в жизни предприятия является 1991 – 1996 годы, когда встал вопрос о дальнейшем существовании предприятия. Период с 1997 по 1999 год можно охарактеризовать как период выживания и последующей стабилизации работы ОАО "Апатит".

Наряду с экономическими проблемами, связанными с переходом на новые формы хозяйственной деятельности, остро встала социально-психологическая проблема: изменение социального статуса работников и возникновение иного типа взаимоотношений в системе «хозяин предприятия – наемный рабочий». Именно этот фактор является основой для дестабилизации психологической обстановки в коллективе, поддержания в «тлеющем» виде состояния напряженности.

Основным инструментом экономической стабилизации можно считать создание концепции развития ОАО "Апатит" на основе долгосрочного стратегического планирования. Такой новый подход к планированию позволил уйти (на сколько это возможно в нынешнее время) от ситуационных способов решения возникающих проблем, выработать новые механизмы принятия управленческих решений на уровне топ - менеджеров акционерного общества. В основе концепции развития ОАО "Апатит" лежат три базовых стратегии (продукта, продвижения продукта, персонала) и четыре вспомогательных (ресурсов, конкуренции, качества, системы). Для реализации каждой из стратегий предусмот-